

平成24年4月18日

[第二次案]

第2章 金融機関の在り方

(価値を創造し、成長を牽引する金融機関を目指して)

我が国経済社会の構造変化、そして経済の急速かつ広汎なグローバル化は、金融サービスに新たな可能性を開きつつある。少子高齢化の進展や環境意識の高まり等は、新たな需要を生み出しており、こうした新しい需要を確実に捉え、顧客の認める価値を創造することが、我が国金融機関には期待されている。市場を創造し、我が国経済の成長を牽引していくことは金融業の重要な役割であり続けている。

また、経済のグローバル化や技術革新の進展により、世界的な資金フローが拡大・加速している。こうした中、国境を越えていく個人及び企業の資金フローを捉え、それを、余剰資金のある地域から高い投資リターンが得られる地域に振り向け、資源の再配分を行う、グローバルな資産運用ビジネスの可能性が広がっている。

1. 企業向け金融サービスのグローバルな展開について

(1) 現状と認識

我が国企業の海外進出が本格化する中、企業は我が国金融機関に「国内並み」のきめ細かい金融サービスを求めている。例えば、現地情報の提供、現地通貨での融資、M&Aの斡旋、現地及びクロスボーダーにおける効率的な資金管理・送金を含むトランザクション・バンキングなどである。こうしたサービスは現地金融機関や外資系金融機関によっても提供されているが、国内での強いリレーションシップを活かした我が国金融機関によるサービス提供に対する期待は強い。

① 我が国の金融機関は1990年代から2000年代の前半にかけて、不良債権問題の克服と自己資本比率規制等の国際基準への対応のため、国際業務の縮小を進めた。国際業務に係る資産が縮小から拡大に転じたのは2000年代後半であり、現在、我が国金融機関は国際業務の再構築の途上にある。一方、企業の海外進出は我が国金融機関の拠点拡大を上回るスピードで進んでいる。我が国金融機関は、現地拠点の数や現地通貨融資の額で、必ずしも企業ニーズを完全に満たしているとは言えない現状にある。企業の海外進出を支援することは、我が国の対外直接投資を、より効率的で実りあるものとし、我が国の「成熟した債権国」への道筋を確かなものとするためにも必要である。

② こうした中、我が国金融業に求められているのは、1980年代のような過度に積極的な海外への資金供給ではない。金融機能を高度化させ、リスクを見極め、効果的にリスク・テイクしていくリスク変換機能と、顧客にとって必要な情報を生産し、コンサルティングしていく情報生産機能という、金融業の本源的な役割をグローバルな局面で果たしていくことが求められている。

資金供給の面では、確かに、我が国金融機関は、近年、豊富な国内資金を活用し、また政府系金融機関の支援を受けて、プロジェクト・ファイナンスやシンジケート・ローンの有力な資金の出し手として台頭している。しかし、我が国企業

が求めているきめ細かい「国内並み」の金融サービス供給という観点からは、企業の進出先現地において現地通貨に関する融資、決済、及び債権回収などの伝統的な商業銀行サービスの提供のための態勢強化が必要となる。特に決済サービスについて、企業側からは、システムの使い勝手の向上など質の向上を求める声が出ている。また、保険の分野においても、災害を含め、海外に展開する企業が直面する様々なリスクをコントロールするための多様な金融手段を積極的に提供していくことが求められている。

情報生産機能の面では、中小企業を含む我が国企業は、現地のマクロ経済情勢や各種制度に関する一般的な情報のみならず、海外におけるビジネス展開に直結する実践的・専門的な情報の提供を期待している。国際展開の進展に伴って企業財務面では、為替リスクの適正管理が課題となっており、ヘッジ手段の提供のみならず、資産・債務の通貨構成やグローバルな資金管理・決済について具体的な対応策に結びつくコンサルティングへの期待が存在する。このように、我が国企業からは、企業活動を取り巻くトータルな金融面での支援が期待されているが、我が国金融機関は、これらすべてのニーズに必ずしも応え切れていない。中小企業の中にも生産面では独自の技術やノウハウを有している企業があるものの、それらを活かして国際展開を進めるためには経営面や金融面でのサポートが必要となる場合がある。

- ③ さらに、我が国企業を含むグローバル企業が国際資本市場で資金調達を行ったり、国際的な M&A を行ったりする際に、我が国金融機関は、グローバル・ネットワークが不足し、仲介・助言業においてグローバルな海外金融機関に遅れをとっている面がある。一方、中小企業を含む我が国企業による M&A については、企業の実態や産業の動向に精通している我が国金融機関の長所を活かす余地がある。また、我が国金融機関が国際銀行市場において台頭しているものの、これを活かしてアレンジャー業務など手数料ビジネスの拡充につなげていけるかが課題となっている。

（２）金融業における取組みの方向性

こうした中、我が国金融業に求められるのは、「外に向かったグローバル化」と、「内なるグローバル化」の推進である。

① 外に向かったグローバル化

（イ）個々の金融機関にとって、海外進出の在り方は経営戦略そのものであり、多様かつ柔軟な展開が当然あり得よう。そうした中であって、我が国企業の国際展開をサポートしていくためには、我が国金融機関には十分な「広がり」と「厚み」を持ったグローバル化が期待されている。

まず、我が国金融機関の国際展開の地理的な「広がり」が、我が国企業のそれに追いつく必要がある。すなわち、我が国企業の進出状況を踏まえたメリハリのある店舗網や決済システム等のネットワークの整備が不可欠となる。

また、我が国金融機関の国際展開の現地化（ローカル化）も、我が国企業のそれと同様の「厚み」を持つ必要がある。

- ・ 商業銀行業務については、現地通貨の円滑な貸出、実践的・専門的な現地情報の提供、及び効率的な決済サービスといった、現地に深く根付いた金融サービスの提供が重要になってきている。これらに応えるために、既に各金融機関においては顧客基盤の拡充、地場銀行との連携、現地通貨の市場調達力の向上などが積極的に進められているが、さらに、現地におけるリテール展開を通じて、現地通貨の預金吸収量を高めることも有効であろう。現地におけるリテール展開は、我が国企業へのサポートに資するだけでなく、成長著しいアジアの中間層の潜在需要を取り込み、収益性向上につながる可能性も秘めている。ただし、現地リテール展開を収益性の高いビジネスにまで仕立てあげていくためには、中長期的な視野に立った経営戦略と持続的な経営資源の投入が前提となることに留意すべきであろう。
- ・ 投資銀行業務については、我が国証券会社には、グローバルなサービス提供力（特にマネーセンターでの機能拡充）が求められており、大手各社は欧米投資銀行の部門買収や、投資銀行からの人材確保を進めている。
- ・ 保険業務については、我が国企業が海外進出を行う際に発生する保険需要を取り込む形で国際化が進んできたが、最近では、我が国製造業の国際競争力を利用し、自動車保険やオートバイ保険を展開する等、我が国の特徴を活かした独自の国際展開の現地化（ローカル化）が見られ始めている。また、生命保険、損害保険会社いずれにおいても、リテール・ビジネスを行う現地保険会社の買収や出資に積極的に取り組んでいる例がみられる。もっとも、全体としてみれば、国際展開の現地化は途上にある。先般の保険業法の改正により、外国保険会社の買収等に係る子会社の業務範囲規制の見直しが図られたことを受けて、今後、さらなる国際展開が期待される。

(ロ) 進出先における我が国企業の事業展開をサポートしていくためにも、金融機関は、現地の非日系企業を含めた広い顧客基盤を構築していく必要がある。さらに、グローバル化のその先には、真のグローバル・プレーヤーへの脱皮がある。非日系を含むグローバル企業の金融サービス需要を充足していくビジネス・モデルであり、グローバルな次元において我が国経済の成長を牽引していく金融業の一つの姿ともいえる。我が国金融機関がグローバル企業をはじめ海外企業からの金融サービス需要を充足し収益を獲得することは、国民所得を追加的に得ることにもつながる。また、我が国金融機関がリテールを含め現地に根付いた業務を展開することは、リスク分散効果等を通じて、リスク管理にも資することになる。

② 内なるグローバル化

企業の対外投資活動を含め、我が国の成長を支える上で、我が国の金融資本市場は、金融市場として信頼できる「ベース（基地）」としての機能を果たさなければならない。すなわち、

- ・ 海外に投資する資金を調達し、さらに海外に投資された果実が還流して安定的かつ効率的に運用できる市場、
- ・ 貯蓄過剰傾向のあるアジアを中心とする新興国の余剰資金を惹きつけ、リスクマネーへと変換し、国内外へと供給するゲートウェイたる市場、
- ・ 海外活動を支える高度な金融技術・人材・ノウハウが集積した市場、
- ・ 内外のプレーヤーが顧客目線で競い合い、金融イノベーションが生み出されるような市場、

といった機能を有する市場が求められている。アジアと連携し、その活力を積極的に取り込めるような中核的な国際市場としての地位を維持すべく、我が国金融市場の国際的な魅力を高めていく必要がある。そのためにも、これまで以上に、グローバルに通用する強靱な市場インフラを官民が連携して整備していく努力が欠かせない。

(3) 金融機関の課題

我が国金融機関の強みとしては、我が国企業とのリレーションシップの深さ（きめの細かいサービス力）や、潤沢かつ低コストの国内資金の存在がまず挙げられる。また、リーマンショック後、商業銀行業務に基礎を置く金融機関モデルについて、その健全性と成長性が再評価されつつあり、我が国の銀行も、米欧の大手金融機関と比べて、総じて高い信用力と資金調達力を有するに至っている。

他方、企業向け金融サービスをグローバルに展開する上で我が国金融機関が今後取り組むべき課題は、経営資源面でのハード（店舗網、システム・ネットワーク）とソフト（ノウハウや人材）の不足、そして、それらの中長期的に整備・確立していく経営戦略と経営管理力である。なお、ソフトの持続的強化という観点からは、短すぎるとされる、我が国金融機関の人事ローテーションも課題として指摘されている。

(4) 課題克服に向けて

① 外に向かったグローバル化

(イ) 経営資源面でのハードとソフトの不足を補いながら、強みを活かしていくためには、中長期的に持続可能な国際経営戦略が必要となる。しかし、バブルの崩壊や不良債権の処理などを経験する中で、我が国金融機関の国際展開は一貫性や継続性に欠け、クロスボーダーの経営統合も僅少であったことなどから、十分に国際展開できておらず、経験の蓄積も乏しい。もともと、近時、遅れを取り戻す努力が積み重ねられてきているところである。もとより国際戦略は、各金融機関がその強みと弱みを踏まえ、独自に策定され実行に移されていくべきものであるが、各金融機関に共通して、規模・機能両面における組織の在り方についてさらなる強化が求められている。

(ロ) 国際展開の手法については、大きく分けて、自前の店舗網や現地法人を拡充していく「オーガニック戦略」と、各国の現地金融機関への出資や買収、あるいは部門買収といった「インオーガニック戦略」(M&A)がある。一般に、オーガニック

戦略は、本社のコントロールの下で秩序だった成長が展望できるものの、各国での人材育成や店舗増設などに時間がかかるためスピード感に欠ける。一方、インオーガニック戦略は、時間を買う戦略と言えるが、買収に当たり高いプレミアムを払うケースや、買収前には想定していなかったリスクが買収後に顕在化するケースもある。M&Aの際の交渉力やM&A対象企業に関する情報収集力が問われる。さらに難しいのは、「買収後の統合」(PMI: Post Merger Integration)の問題である。買収後の経営に関して、本部の方針をどのように徹底していくか、優秀な人材の確保や現地経営陣へどの程度の裁量を与え、モチベーションを維持するか、あるいはグローバルなリスク管理をどう徹底するかといった難問がある。

(ハ) いずれの戦略にせよ、業容が拡大する過程では、外国人従業員の割合が増加する。現地での優秀な人材の確保、外国人従業員の当社経営陣への本格的登用など、グローバルとローカルでの戦略を有機的に融合する必要が生じる。組織内部についても、社内言語の統一、現地経営陣や従業員へのインセンティブ付与、およびモチベーション維持などの諸施策が要請され、これらを通じて、最終的には組織のアイデンティティそのものが見直され、再構築されることになる。

(ニ) 地域金融機関においても、海外進出を企図し実行に移す中小企業を、情報と資金の両面で支援していくためには、大手金融機関や政府系機関との連携、海外現地の地場銀行との提携、さらには、地域金融機関同士の連携・提携(共同店舗等)などを展望することが不可欠になっている。ここでもやはり、顧客目線や国際展開戦略に対する経営陣のコミットメントの強弱、人材確保・管理の優劣など、組織の在り方に対する考え方が、結果を大きく左右していくことになる。

(ホ) いずれにせよ、こうした国際展開を進めるにあたっては、経営陣のリーダーシップや経営判断が鍵となる。規模・機能両面における組織の在り方についての検討作業とは、国際展開の手法、内部的な意思決定の在り方、内部管理の在り方などが複雑に絡み合う中で、一つの決断を下し、実施に移していくことだからである。

(ヘ) 様々な課題を克服しながら、企業向け金融サービスのグローバル展開を加速させるというプロセスは、商業銀行業や投資銀行業のみならず、保険業、ノンバンクにも当てはまり、大手金融機関のみならず、ネットバンクといった新しい業態の金融機関や全く別個の新規業者にとっても共通であろう。

② 内なるグローバル化

我が国の金融資本市場をグローバルに通用する金融市場にするという観点からは、これまで以上に、市場インフラ整備に向けた努力が欠かせない。これまでも我が国は、複線的な金融システムの構築に向けて、先進諸外国の例を踏まえつつ、累次にわたる市場ルールの整備、金融ADRの導入、取引所等の整備などに取り組んできており、この結果、かつてと比べ、格段に質の高い市場インフラが整備されるに至っている。

しかしながら、我が国金融資本市場が、我が国経済の成長に大きく貢献するような、活力があって、アジアの中核たる市場へと飛躍できているとは、依然言い

難しい面がある。上場企業の非上場化の動きなどは、個人投資者からみても、投資の選択の幅を狭めるという問題がある。我が国市場の活性化を通じて、我が国経済全体にどのような便益をもたらすことが出来るかという観点からのさらなる模索が必要である。アジアを始めとした新興諸国のプレーヤーも参加でき、資金も自由に流出入する活力ある市場、透明性が高く国際的にも整合的な市場ルール、効率的かつ安定的な取引所や決済・清算機能、内外のプレーヤーや投資家を惹きつけ続けられるような魅力的で強靱なインフラの整備が望まれる。総合的な取引所構想、さらにはアジア債券市場構想も、こうした文脈の中に位置づけられる着想である。また翻って、保険についても、東日本大震災やタイ洪水被害といった自然災害のリスクに対応した国内外の顧客の保険サービス需要に応えるべく、再保険市場・制度の活用や整備等を含めて、更なる対応が望まれる。

2. 企業向け金融サービスのローカルな展開について

(1) 現状と認識

地域においては、経済社会の構造変化などを前向きに捉え、企業による新規事業への挑戦や新規産業の勃興がみられる一方で、人口減少などを背景に経済が疲弊し、とりわけ、中小・零細企業の苦境がますます深刻化している。地域の多くの企業は、自らの根ざす地域市場の規模縮小と売上減少に直面しており、短期的な資金繰りの問題に加え、中長期的な競争力の低下による事業不振の問題に直面している。我が国金融業の貢献がこれほど必要とされている領域はない。現状は既に、資金さえ供給すればよいというような状況ではなくなっている。我が国金融機関には、従来型の不動産担保などに頼ることなく、有望な案件についてリスク・テイクを行うリスク変換機能の発揮が期待されている。そして、それには情報生産機能が不可欠である。企業の将来的な事業リスクや経営力を見極める目利き能力とその情報をコンサルティングに活かす力が必要となっている。ここではもはや、「貯蓄」か「投資」か、といった二元的な政策論議をする余裕はなくなってきていると考えるべきであり、直接・間接金融の両部門も総動員したリスクマネー供給態勢の構築が求められている。

- ① 資金供給面では、まずは、低迷する地域の企業さらには地域そのものの面的な再生に向けて、資金繰り支援のほかには経営の改善・健全化という出口戦略への継続的な取組みが不可欠である。さらに、中期的には地域における新規産業などに対するリスクマネー供給態勢の強化も重要となろう。リスクマネー供給の担い手の機能を強化するとともに、その裾野を広げていく必要がある。ハイリターン・ハイリスクな案件のファイナンスについて、ベンチャーファンド、PE (Private Equity) ファンド、事業再生ファンド及び地域ファンドの活用を通じた投融資の拡充が期待される。さらに、預金取扱金融機関によるリスクマネー供給の積極化も求められており、ファンドを通じた間接的なものから金融機関自身による直接的なものも含めて、リスクマネー供給態勢を拡充することが必要になってきている。商業銀行的な融資は今後とも預金取扱金融機関の資金供給の主流であり続け

るであろうが、そのポートフォリオの一部としてエクイティ性の資金供給も行われていくということである。政府系金融機関についても、民間経済主体の連携を促進する観点や民間経済主体だけでは取りきれないリスクに関して民業を補完する観点などから、その関与の在り方も検討する必要がある。

- ② 情報生産機能に関しては、業種転換を伴う企業再生、企業による新規事業の立上げなどの多岐にわたる面で、金融機関によるコンサルティング機能の発揮が求められてきている。コンサルティングにおいては、まず、金融機関が情報を生産し蓄積し提供する機能を最大限駆使するとともに、投融資先企業との間で、事業の目的、達成手段、そして経営戦略について共通認識を深めていき、その基盤に立って、リスク変換機能を展開していくことになる。幅広い業種の企業と長期的な取引関係を有する金融業の産業特性が、個別の金融機関レベルで一段と活用されなければならない。金融機関においては、自らの情報収集・分析能力を向上させるだけでなく、外部専門家を有効に活用していくことも重要となる。「産・学・金」連携による「知の集積化」努力により、新たな事業展開の可能性を発掘する試みも有効であり、既に多くの取組み例が見られるようになってきている。地域の面的再生を図る観点からは、広く地方公共団体等の「官」も巻き込んだ取組みも欠かせない。こうした中、金融機関自身の目利き力の強化も不可欠である。金融機関においては、企業の資金繰り状況や財務健全性など過去の実績に焦点を当てた、バックワード・ルッキングなリスク分析のみならず、企業の将来的な事業リスクやリターンを正面から見据えた、フォワード・ルッキングな目利き能力が求められてくる。目利きとは、究極的には企業の経営力を見極めることでもあり、幅広い知識と経験の蓄積が必要となる。

（２）金融業における取組みの方向性

我が国金融業が、企業向け金融サービスをローカルに展開するための取組みとしては、以下の二つの方向性があり得よう。

- ① 第一の方向性は、中小企業金融における機能の向上である。今後、少子高齢化が進展しグローバル化により企業の海外進出が加速していく中、多くの地域では経済活動規模の縮小を余儀なくされる可能性が高い。地域を営業基盤とする中小企業や金融機関は、このことを前提に、諸課題に取り組んでいく必要がある。中小企業は雇用の面で地域経済へ貢献し、イノベーションの面でも地域だけでなく日本経済全体へ大きく貢献している。しかしながら、その財務体質については、ストック面では、過少資本になっており、フロー面では、低収益性を背景に資金繰りがタイトになっている。こうしたハイリスク・ローリターンな先については、資金供給を通じて、供給先企業の収益性を向上させハイリスク・ハイリターンな主体に転換させるか、財務状況を改善させローリスク・ローリターンな主体に転換させる必要がある。資金供給者が供給先企業に長期的観点から主体的に関与していく必要がある。様々な経営状況にある中小企業について、将来性のある若い

企業や再建可能性のある経営不振企業と、再建の見込みのない非効率企業とを峻別しながら、前者に対して長期的な観点から資金供給を行い、後者に対して事業再編（場合によっては自主廃業）へと円滑に導くことのできる金融機関が必要不可欠である。また、少子高齢化を背景とした深刻な後継者難を踏まえると、中小企業の事業承継ニーズに対しても、投融資や信託などを駆使して積極的に応えていく必要がある。

事業再生や起業を行う中小企業への資金供給は、上述のような財務体質を踏まえると、リスクをほとんど負担しない、従来型の不動産担保融資だけでは不十分である。供給されるべき資金は、エクイティ、エクイティ性貸出、さらには不動産以外の資産を担保にする融資（例えば、ABL：Asset Based Lending）といった形となろう。エクイティ供給については、地域金融機関が単独で実施するものから、ベンチャーファンド、PEファンド、再生ファンド、地域ファンド、さらには政府系金融機関と連携したものまで考えられる。エクイティ性貸出については、金融機関が「長期運転資金」として短期融資の元本のロールオーバーを繰り返す（いわゆる「根雪」融資）という形で、従来から存在していた。近年は、企業の再生局面において、デット・デット・スワップ（DDS）という形での実施も増えてきており、昨年11月、「資本金借入金」の積極的な活用を促進するため、金融検査マニュアルの運用を明確化する措置も講じられている。また、不動産以外を担保とする融資については、在庫や売掛債権を担保にするABLの活用が、民間金融機関のみならず、政府系金融機関や中央銀行も参加する形で模索されてきている。

さらに、売掛債権を電子データに基づき管理・決済する電子債権も有用である。電子記録債権法の成立により電子手形や電子指名債権（売掛債権）などを決済・資金調達のために活用する制度的インフラが整備され、金融機関や業界団体において電子債権記録機関を設立する動きが相次いでいる。今後、稼働開始が予定される「でんさいネット」には数多くの地域金融機関の参加が見込まれており、地域の中小企業の企業間信用が本格的に電子債権ネットワークに取り込まれていく途が開かれる。売掛債権の電子化は、手形同様、譲渡を通じた転々流通が可能であるだけでなく、資金化する金額を額面の範囲内で柔軟に設定でき、迅速な（即日）資金化が可能であるなど、手形にはないメリットもある。

- ② 第二の方向性は、地域経済における新たな産業の振興の支援や、「新たな街づくり」など新しい形での公益事業の展開への参画である。地域における医療・高齢者介護、環境・バイオ、農業等の分野をはじめとする新規事業への挑戦は、低迷を続ける地元経済の起爆剤になり得るほか、少子高齢化という新たなフェーズに突入した我が国経済の成長に貢献するものと評価できる。これを支えるのは金融業としての使命でもあり、地域金融機関の積極的な関与が期待される。

また、現在、「新たな街づくり」など、新しい形での公益事業の展開が見られる。地域における公益事業については、少子高齢化や人口減少・過疎化の進展、さらには産業構造の変化などを受けて、その在り方の変化が求められている。高齢者

の増加は、環境意識の高まりとあいまって、コンパクトシティ化など新たな街づくりへの社会的ニーズを高めている。水道網については、老朽化を受けた更新が必要なだけでなく、住宅地や商業地の移動あるいは衰退に伴ってその配置転換が必要になっている。こうした中、国と地方の財政事情等を踏まえると、PFI（Private Finance Initiative）等を通じた民間活力を活用することも有用であり、民間の投融資主体からの資金調達手段を多様化（レベニュー債の活用等）していくことも考えられる。地域の活性化等の計画策定や新しい形での公益事業の展開において、地域金融機関には、資金供給だけでなく、コンサルティング機能の発揮を通じた貢献も可能である。

（３）金融機関の課題

企業向け金融サービスをローカルに展開する上で、我が国金融機関の課題としては、リスクマネーの供給態勢が十分に整備されていないことがまず挙げられる。また、コンサルティング機能の発揮のための取組みも、顧客企業からみて、有用さを感じるだけの実践性や専門性を十分に備えたものになっていないことも課題である。

地域金融機関における預貸率の低さを踏まえると、資金が絶対量として不足しているわけではない。コンサルティング機能を発揮しつつリスク・テイクを実行していただくだけの経営基盤が不足していることが根本的な課題となっているのである。

また、預貸率が低下する中、地域金融機関が提供する金融サービスの対価である貸出金利は低下傾向を辿る一方、国債投資による金利リスク・テイクが収益確保手段となってしまうている。金融機関には、適切なコンサルティング機能を発揮して自らの収益力を高めていく道筋を切り開くことが求められている。

さらに、特定地域においてリスクマネー供給を増加させる場合、個別金融機関は「地域集中リスク」を負うことになる。このリスクの分散を含め、適切なリスク管理の在り方も、重要な課題になっていく。

（４）課題克服に向けて

これら課題を金融機関が克服するためには、その経営基盤を規模・機能両面において拡充することが不可欠である。もとより、各金融機関が具体的にどのような取り組みを行うかは、基本的には経営判断の問題である。また、地盤とする地域経済の動向や取引先企業の特徴、さらには金融機関自身の比較優位（強み、弱み）が各々異なる以上、一律の解はあり得ず、各金融機関による創意工夫を通じてしか解決策は見出されない。だが、多くの地域において、経済活動の停滞、金融機関の営業基盤の低下が指摘されて久しいにも関わらず、その解決に向けた取組みが着実に進展しているように見えないのも事実である。金融機関には、顧客目線に立ち、情報生産活動を通じて適切なリスク配分機能を発揮することが期待されており、そうした機能を果たせるような経営戦略の策定、態勢の整備が求められる。

- ① 人材・ノウハウの面では、コンサルティング業務の注力分野を定めるとともに、投融資先の将来性や事業性、さらには経営力を評価し、それを向上できるコンサ

ルティングを行える人材の育成や情報の蓄積が求められる。この過程では、「産・学・金+官」の取組みや、外部専門家の活用も欠かせないが、人事ローテーションや人事・業績評価の在り方も含め、人材育成に向けた地道な息の長い戦略的な努力が必要となろう。

- ② 財務面では、リスクが顕在化した場合でも健全性を確保するため、自己資本の充実が必要である。これに応えるためには、収益性を中長期的に高めていかなければならない。これは、特色あるコンサルティングに基づいてリスク・テイクを行い、顧客が認める新たな価値を創造していくことによって達成し得るものである。地元の地域経済の規模が縮小する中で、現状型の金融サービスを提供し続けても中長期的な収益性の向上は望めない。新たな金融サービスの提供を行える態勢を早期に整備し、実行に移していくことが不可欠である。
- ③ 組織面では、限りある経営資源を効率的に使用するためには、非注力分野や知見に乏しい分野についてアウトソーシングの活用も有効ではある。さらに、金融機関自身の機能をより抜本的に強化していく手段としては、他の金融機関との間で統合・再編や連携・提携を進めることも有効な選択枝となり得る。
- (イ) 統合・再編は、一般に、経営資源の不足から金融サービス需要を十分に充足できない状況において、当該経営資源を他機関から獲得することを通じて、需要の充足を図る方策となり得る。顧客が認める価値を創造するために有効な手段と言える。統合・再編の是非はもとより各金融機関の経営判断に属する事柄であり、また、統合による業務の多角化が経営リスクをかえって高めたり、地域金融機関の強みでもある地域密着度を低下させたりする可能性もある。他方、例えば、同一地域における統合・再編は、その後の店舗・人員の整理を適切に行うことにより、規模の経済の恩恵を期待できる面もあると考えられる。また、特定業務に注目した統合・再編は、当該業務における競争力の向上につながる可能性もある。さらに、統合・再編を通じた営業基盤の広域化は、地域集中リスクの分散に有効な手段となり得る。
- (ロ) 連携・提携に関しては、通常の業務提携に加え、地域 CLO (Collateralized Loan Obligation) などを活用しながら本拠地ではない地域との関わりを強化することが地域金融機関にとって有益である。また、協同組織金融機関については、中央機関を利用する形でのリスク分散も検討されるべきであろう。
- ④ 地域金融機関の成長性・収益性が総じて停滞している背景として、地域経済、地域の中堅・中小企業の低迷がある。しかし、当ワーキング・グループの議論では、それと同時に、金融機関自身の先入観に起因する問題や内部ガバナンスの問題もあるのではないかとこの見方も示された。例えば、金融機関は総じて人材が同質的であり、内部での意見が偏りがちであることが、顧客ニーズに合致した金融商品の開発を妨げているとの指摘がなされた。これを打ち破るには、データマイニング等の客観的な検証を通じた商品開発、戦略策定が重要であろう。また、経

営陣が利益を獲得するための動機付け（インセンティブ）が弱い一方、失敗を恐れる意識が強いことが、過剰な横並び意識を生んでいるのではないかとの指摘もなされた。その背景の一つとして、地元企業との株式持合が金融機関経営陣への規律付けを弱めている可能性が指摘された。また、金融機関において、各種規制やルールへの遵守を過度に重視する傾向があることも、その一因となっているとの指摘もあった。地域金融機関においては、こうした指摘を真摯に受け止め、自らの経営変革の参考とされることを期待したい。課題克服に向けた諸方策は、経営陣のリーダーシップや経営判断なしには推進できない。金融機関全体としても、リスクを取って収益を上げるというよりも、リスクを回避してビジネスを行うというマインドが強すぎるのではないかとの指摘もなされている。現状維持型の経営では、長い目でみると、私企業としての継続性のみならず、地域経済への貢献という公的使命感も遂行できなくなる可能性もある。実際、地域経済の低迷等により、預貸率の低下、資金利鞘の縮小、そして収益性の低下等が進行しており、地域金融機関の中長期的な持続可能性が脅かされつつあるとの見方もある。変わらないことへのリスクは確かに存在するのであろう。

3. 個人向け金融サービスについて

（1）現状と認識

少子高齢化の進展等を受けて、我が国経済社会が大きく構造変化していく中、個人向けの金融サービスの発展は金融業にとって最も重要な分野となりつつある。

① これは単に、個人向けビジネスが、保険、銀行、証券等いずれの業態においても重要な収益源になりつつあるからというにとどまらない。過去長年にわたり営々と蓄積されてきた、1,400兆円にも上る家計の金融資産をいかに有効に活用するかは、我が国全体の将来にとって極めて重要な意味を持っているのである。リスク変換機能を発揮して、この金融資産をリスクマネーへと変換し、我が国経済の成長につなげていくことこそ、金融業の役割である。また、「成熟した債権国」となりつつある我が国にとって、家計の対外的な証券投資を安定的かつ収益性の高いものに仕立て上げていくのも金融業の役割である。そのためにも、金融仲介の担い手の機能を強化するとともに、その裾野を広げていく必要がある。

② 金融サービス利用者としての個人の観点からも、金融仲介者には、より質の高いサービス提供が期待されている。少子高齢化が進展する中、個人のライフスタイルや価値観は大きく多様化してきており、こうした多様性に対応できる、きめの細かいサービスが求められている。資金運用者たる個人は、信頼して投資できる効率的な環境の提供を金融業に求めている。さらに、個人は、運用者だけでなく、生活者の顔も持っている。住宅ローン、リバース・モーゲージ、消費者ローンなどの借り手として、また決済サービスの利用者でもあり、金融業には、生活者が認める価値を創造することを期待しているのである。一般に、我が国金融機

関が個人向け金融サービス・商品の開発能力において欧米の金融機関に大きく立ち遅れているわけでない。しかし、諸外国に先駆けて未曾有の少子高齢化社会を迎えているが故に、一層の創意工夫が必要となっている。逆にいえば、我が国金融機関が、今後、少子高齢化社会の個人顧客を満足させられるような市場を創造できれば、将来、同様のステージを迎えるであろう諸外国に対し、金融サービス面でもフロントランナーになる潜在的可能性がある。

- ③ これまでも、我が国においては、複線的な金融システムを構築するという文脈の中で、金融仲介者の機能を向上させる観点から、業規制や商品規制などについて、様々な制度改正や環境整備が行われてきている。多種多様な市場の担い手が金融仲介者として参入してきており、提供される金融サービスや商品の自由度も大きく高まってきている。しかしながら、結果として、「貯蓄から投資へ」は、大きな流れとして実現されるには至っていない。

確かに、景気低迷を受け雇用・所得環境の悪化が続く中、公的年金制度の先行き不透明感もあいまって、個人によるリスク資産への投資は期待しにくい状況がある。さらに、我が国の家計の伝統的な安全志向や、長期にわたる株価の低迷や低金利水準の継続が、リスク資産投資の回避につながっている面も大きい。

しかしながら、一方で、資金仲介者において、個人投資者の属性や世代の特性を踏まえた、きめの細かい商品開発や販売に向けた努力が十分になされていないとの指摘もある。例えば、株式や債券の販売手数料が、自由化による競争の激化やネット販売の普及等を受けて、極めて薄利となる中、保険や投資信託の販売は、販売会社（銀行等を含む。）にとって収益機会が大きいため、ともすれば販売会社側の事情により取り扱う商品が限定され、顧客側に適切な選択肢が与えられない懸念などが指摘されている。

（２）金融業における取組みの方向性

以上を踏まえると、我が国金融業が、国民のニーズに合った金融サービスを提供するための取組みとしては、以下の三つの大きな方向性が考えられる。

- ① 第一の方向性は、資金提供者としての個人に対する金融商品・サービスの開発や営業力の向上である。個人投資者の運用ニーズは、収入や資産の多寡や金融リテラシーの高低などから生じる属性の違いや、ライフステージの相違などから生じる世代の特性を反映して多種多様であり、これらにきめ細かく対応することが求められる。

例えば、若年層に対しては、年金財政の悪化や高齢化の進行を踏まえると、自助努力による長期的な資産形成のメニューをできる限り幅広く提供することが求められるが、現在のところ、個人年金といった年金型の保険商品以外に、長期の運用を想定した金融商品は少ない。むしろ、短期的な販売手数料獲得に主眼が置かれた証券の商品開発や営業がなされ、短命な投資信託等が量産されているという指摘がある。他方、シニア層については、金融資産を、病気や万が一の場合の

備えとして温存しようとする傾向が見られ、元本を確保しながら流動性を維持できるような金融商品が選好されやすいが、これに代わるものとしては依然、預貯金が圧倒的なシェアを占め続けているという現状がある。

投資の自己責任原則という観点からも国民の金融リテラシーの向上が好ましいことは論を待たず、そのための努力はこれからも不断に継続する必要がある。しかし、個人が信頼して資産を運用できるようにするためには、むしろ、個人の金融リテラシーの不足を前提とした金融サービスの提供態勢の構築が求められている。インターネット上の広告を含め、顧客に対する情報提供の在り方にも十分な配慮が必要である。

- ② 第二の方向性は、個人の金融資産を、機関投資家経由でリスクマネーに変換する機能の向上である。個人による直接的なリスク・テイクには自ずから限界がある中、リスクマネーを間接的に供給できる担い手を育成していく必要がある。個人の金融資産の大部分は、預貯金、保険、及び年金として蓄積されているが、機関投資家の資産運用を通じて、そうした資金がリスクマネーに変換される経路を拡充していく必要がある。投資者保護の要請に配慮しつつ、PE ファンドや市民ファンドのような新しい資金媒介経路を開拓していくことも有効である。
- ③ 第三の方向性は、生活者としての個人に対する金融商品・サービスの開発・営業力の向上である。少子高齢化の進展等を受けて、我が国経済社会が大きく構造変化していく中、個人向けローンの商品性の多様化、医療・介護をはじめとした保険商品・サービスの拡充、さらには信託などの様々な助言・代行等を含む金融サービスの展開が必要になっている。

(3) 金融機関の課題

国民のニーズに合った金融サービスを提供するためには、金融機関においては、顧客サイドに立った営業や深度あるマーケティングを行い、金融商品・サービスの設計や営業手法を向上させていく必要がある。

個人向け金融サービスの場合、家計が自分のニーズを明確に認識していることはむしろ稀であり、金融機関においては、他の消費財同様、社会経済の変化を踏まえてニーズ仮説を設け、これを、市場調査等を通じて検証する、あるいはもう一歩進んで、これまでにない革新的な商品やサービスをもたらすことによって、顧客を真に満足させるような新たな市場を創造していくことも期待される。

- ① 個人に提供する資産運用手段については、個人が信頼して内外の金融商品に投資し効率的な資産運用を行える環境を整備していくことが課題である。多種多様な資産運用ニーズを踏まえて、金融商品を生設計・販売する態勢作りが求められている。例えば、投資信託の開発において、投資運用会社が、顧客ニーズを的確に捉え、より主体的かつ能動的に貢献ができるような環境を整備していく必要がある。また、販売手数料など顧客が負担するコストの構造が透明化されることも

重要であろう。

② 個人部門の金融資産をリスクマネーに転換する観点からは、預金取扱金融機関や保険会社に加え、年金基金などの機関投資家の資産運用を拡充させていくことが課題となる。また、個人投資者の直接的なリスクマネー供給に資する、確定拠出年金制度の利用状況は着実に伸びつつあるものの、依然十分とは言えない面がある。さらに、新しい資金媒介経路に関しては、欧米先進諸国では PE ファンド投資がオルタナティブ商品の一つとして確固たる地位を得ているが、我が国ではそうになっていない。また、利潤動機ではなく、公共心や郷土愛を動機として、個々人が「共感」できるプロジェクトに対して、投資者として少額の資金を投資するとともに、消費者としても支援する市民ファンドが萌芽期を迎えつつある。

③ 生活者としての個人に対する金融サービスについては、多様化する需要に応える商品設計や営業の推進が課題となっている。特に少子高齢化の進展に伴い高齢者が主要な顧客層に成長していくことが見込まれており、医療・介護に関連する保険の拡充など、高齢者特有の需要に応える必要性が高まっている。保険については、人口減少や少子高齢化等を背景に、国民の価値観やライフスタイルの多様化への対応が求められており、例えば、医療・介護保険、個人年金保険などを柔軟に組み合わせた商品や新たなタイプの商品、さらには保険に隣接した領域の様々なサービス等の開発・提供等の在り方についても検討を行っていく必要がある。

また、現在の高齢者の平均的な財務状況をみると、預貯金、年金受給権や不動産などの資産を相応に保有しているものの、流動性資金には乏しいという傾向がある。これを踏まえると、資産の拡充や整理に関連する資産運用や信託・相続関連サービスに加えて、リバース・モーゲージのように保有資産を裏付けに流動性を獲得できる金融手段にもニーズがあろう。そのほかにも、信託が持つ柔軟性（特にその財産管理機能等）を活用する視点が一段とその重要性を増しているといえる。

さらに、同様の工夫は、高齢者向けビジネス以外の幅広いビジネスラインにおいても重要となっている。世代間格差や世代内格差、さらには働き方やものの考え方の多様化を受けて、個人の金融サービス需要は多様化している。例えば、雇用形態の非正規化傾向を背景に、一時的な資金繰りへ対応するため、消費者ローンやカード・ローンへのニーズが高まりつつあり、引き続き、健全な消費者金融市場の形成に向けた取組みを進めていくことが重要である。また、地域における人口減少・少子高齢化や IT 技術の進展等を踏まえると、預金取扱サービスや決済サービスなどの在り方も見直していく必要がある。その際、経済的・社会的弱者が、基本的な金融サービスから疎外されることのないよう、金融業の公共性という観点も保持する必要がある。

(4) 課題克服に向けて

- ① これら課題を金融機関が克服するためには、その経営において顧客ニーズを的確に捉え、それをより重視していく必要がある。このためには、不足している経営資源を増強し、かつ内部的な意思決定プロセスを変革しなければならない。

経営資源の増強については、新たな人材の育成が必要であろう。自社の商品・サービスが、市場動向の把握を通じて、顧客が認める価値を持つに至ることが重要であり、これを達成するために求められる人材には、金融知識のみならず、顧客目線を何よりも重視する意識が期待される。販売手数料等の獲得に重点を置いた営業姿勢ではなく、真の顧客満足の達成に営業の目標が置かれなければならない。例えば、ライフステージに合わせて、きめ細かくニーズに応えるためには、販売段階における適合性の原則さえ満たせばよいという営業姿勢では十分とは言えないであろう。真に顧客が求めている商品やサービスを見出すためのコンサルティング活動を基本とした販売努力が必要である。結局のところ、販売行為の適切さは販売にあたる営業担当者の意識向上によるしかない。こうした人材の育成や整備に向けて、人事ローテーションの在り方や人事評価制度における力点の変更はもとより、社内教育の目標の設定、さらには、業界の資格試験の位置づけの見直しも検討されるべきであろう。

また、内部的な意思決定プロセスも改める必要がある。営業担当者が顧客ニーズを的確に捉えて見出したビジネスチャンスも、経営陣のリーダーシップ発揮により、商品化につなげていかなくてはならない。迅速な実行力を確保する内部的な意思決定プロセスが模索・構築されなければならない。

さらに、こうした金融機関経営を推進する上では、金融商品・サービスの販売において、顧客が負担する手数料等の費用について、理解しやすい工夫等を行うよう金融機関自身が努めていくことが重要であろう。多様なニーズに対応するために、多様な金融商品・サービスのアンバンドリングやリバンドリングを通じ、商品の差別化が進んでいくが、支払う料金についても透明性が確保されなければ、顧客は費用対効果を踏まえた判断が行えなくなるおそれがある。

- ② 我が国のリスクマネー供給態勢を向上させるためには、機関投資家が個人から預かる資金の活用を向上させることが必要である。成長分野への投融資を、単独あるいはファンド経由で拡充する必要がある。証券投資においても、インデックス投資に終始するだけではなく、独自の調査・分析に基づいた個別企業への投資を通じて、その成長に貢献していくことが求められる。年金については、公的年金制度の中で運用されている巨額の資金について、長期的な安定性を確保しつつ、その一部をリスクマネーに振り向けていくことは、我が国経済の成長に多大な貢献をなすものである。また、確定拠出年金制度について、その利用拡大に向けた環境整備や啓蒙活動に加え、同制度と同様の商品性を持つ投資信託の開発・販売も検討の余地があろう。さらに、新しい資金媒介経路を開拓する観点からは、PEファンド投資を媒介するフィーダーファンドにより富裕層の資金を動員すること

も一つの可能性である。また、投資者保護の要請に配慮しつつ、個人が共感できるプロジェクトへの小口資金の拠出を媒介する市民ファンドを健全な形で育成していくことも一つの可能性である。

- ③ 金融業が、商品開発・販売態勢を強化していくためには、その前提として、顧客が自己のニーズを明確に認識し、十分な情報を保有し、与えられた豊富な選択肢を比較検討し、最終的な意思決定を行えるような環境を整備する必要がある。こうした観点からは、健全性や信頼性を確保しながら、独立系の投資運用業者を育成していくことや、保険仲立人の機能が適切に発揮される環境の整備が必要である。また、信託についても、新信託法のもとでの利用可能性の拡大を顧客が享受するためには、例えば福祉型信託のような新しい信託について、小規模かつ特化型の担い手が健全に活動できる環境を整備していくことも検討に値しよう。さらに、中立的な立場での金融アドバイザーの育成も不可欠である。現時点でもファイナンシャル・プランナーの有資格者は数多いが、その大多数は特定の金融機関に雇用され、主として自社商品・サービスのメニューから助言を行うに留まっている。独立系の助言業務が一つの職業として成立し、より幅広いメニューに基づいて、金融商品・サービスに関する助言を個人に提供できるような環境の整備が求められる。

また、顧客ニーズに十分応えているかという観点から、金融サービスの製販分離の在り方を見直していくことも重要である。金融業においては、これまで、主として投資信託や保険に関して製販分離が進展し、最近では、信託銀行と販売会社を分離させる例も見られるようになってきている。こうした動きは、経営の効率化等に資する面がある。他方、一般に、財やサービスの開発・販売については、産業構造が固定化すると、現に高い営業力を有する販売会社の意向が財やサービス開発過程に反映されやすくなり、この結果、顧客満足を長期的に維持することよりも、当該販売会社の手数料収益を短期的に拡大していくことが優先される傾向が生じ得る。既存の運用・開発者と販売者の連携の在り方について、顧客の属性や特性に照らし、当該顧客にとって真に必要な商品・サービスが適切に供給されているかという観点から検討していくことも重要である。特に、投資信託会社と販売会社（証券会社や銀行等）の間や、保険会社と保険代理店の間における既存の連携は、同様の観点から、不断のチェックが必要であろう。

さらに、人口減少・少子高齢化の進行、IT 技術の発展、および金融グループ化の展開等を踏まえると、証券、銀行、保険いずれの業態においても、販売チャネルの規模や構成を大きく革新していかざるを得なくなるものと考えられる。既に証券においては、ネット証券会社の存在感の高まりが見られ、銀行においても、有人店舗以外の営業チャネル構築への投資を拡大しつつある。保険においても、営業職員・代理店を中心にしたチャネルから、ダイレクト系のチャネルなどへと販売チャネルの多角化を進める動きが活発化しつつある。生活者たる個人のニーズに最も適合した販売チャネルの構築に向けた努力が期待されるところである。